

WIE DER BANKMANAGER H. N. 15 000 ÜBERSTUNDEN ANHÄUFTE UND SEINE GESUNDHEIT RUINIERTE

Gefangen im Chefbüro

Hans Nöthiger (Name geändert) hat es aus ärmlichen Verhältnissen bis in die Direktion einer Grossbank geschafft. Auf der Strecke blieb seine Gesundheit. Protokoll einer Selbstzerfleischung.

«Einmal, als ich am Sonntag im Büro an der Arbeit sass, rief mich meine Frau an und sagte mir, sie müsse mit mir reden. Ich griff zum Terminkalender und antwortete: «Nächste Woche ist unmöglich, übernächste Woche könnte ich etwas verschieben, dann ginge es.» Als meine Frau sagte, es sei dringend, schlug ich vor, sie solle ins Büro kommen, empfing sie am Besprechungstisch und hoffte, es gehe nicht zu lange. Sie sagte mir: «Hans, wir sehen dich nicht mehr, deine beiden Töchter und ich.»

Das war 1993, ich war damals Vizedirektor bei der Schweizerischen Bankgesellschaft, leitete die Personalabteilung und vorübergehend zusätzlich die Bereiche Logistik, Marketing und Liegenschaften in meiner Region. Ich hatte es weit gebracht. Auch als Referent, Dozent und Seminarleiter war ich gefragt. An vier bis fünf Abenden pro Woche ging ich beruflichen Verpflichtungen nach, am Wochenende auch, es wäre mir nie in den Sinn gekommen, etwas abzulehnen. Ich bin das sechste Kind aus einer Arbeiterfamilie; dass ich derart gefragt war und in hohen Kreisen Fuss fassen konnte, war eine grosse Ehre für mich. Mehrmals hatte ich in meiner Kindheit erlebt, wie der Vater Geld aus der Lohntüte kramte und bangte, ob es bis Ende Monat reiche. Und als die Firma schliessen musste, war ihm die Existenzangst ins Gesicht geschrieben. Damals lernte ich: Man muss gut sein, immer zuvorderst sein, Acht geben, dass man nie überflüssig wird.

Obwohl ich von Anfang an Erfolg hatte, war ich nie zufrieden mit mir. Ich konnte kein Lob annehmen; wenn das Publikum nach Referaten klatschte, würgte ich den Applaus ab, ich hatte ja nur meinen Job getan. Das dominierende Gefühl war, dass ich zu wenig leistete. Innerlich sträubte ich mich gegen meine Beförderung zum Vizedirektor. Einige Jahre später sprach ich dreimal bei der Direktion vor mit der Bitte, man möge mir den Titel wegnehmen und den Lohn senken, ich verdiene zu viel. Meine Vorgesetzten griffen sich an den Kopf und sagten mir, ich sei gewiss der Erste, der so etwas verlange.

Im Verlauf der Neunzigerjahre zog ich mich mehr und mehr zurück. «Warum bin ich so einsam?», steht in meinem Tagebuch von 1992. Nach der Intervention meiner Frau war ich etwas öfter zu Hause am Sonntag, aber ob ich im Büro arbeitete oder am Samstag Abend drei Papiersäcke voller Arbeit mit nach Hause schleppte, machte keinen grossen Unterschied. Ich arbeitete praktisch pausenlos; dass ich vermehrt unter Kopfschmerzen, Durchfall, Herzrhythmusstörungen, Schlafproblemen und Schweissausbrüchen litt, konnte mich nicht aufhalten. Ein Arzt, den ich in dieser Zeit aufsuchte, verschrieb mir Vitaminpräparate und Schlafmittel für drei Nächte.

Anfang 1999 wurde die Fusion zur heutigen UBS vollzogen, ich hatte kurzfristig ein Change-Management-Projekt übernommen und damit die Verantwortung für die Ausbildung von rund 1000 Mitarbeitern. Das war in so kurzer Zeit nur zu bewältigen, indem ich regelmässig bis weit nach Mitternacht arbeitete und am Folgetag um 6 Uhr die erste Sitzung bestritt. Ende 1999 wurde mir die Verantwortung für die weltweite Ausbildung im Personalbereich übertragen. Da musste alles von null aufgebaut werden. Daneben ging ich weiterhin zahlreichen Nebenverpflichtungen nach. Ich gehorchte damals 34 Auftraggebern, mein Psychiater hat mich vor kurzem aufgefordert, mir das in Form einer Liste vor Augen zu führen. Ich begann in dieser Zeit zu rauchen und Marathon zu laufen. «Solange du den Marathon unter vier Stunden schaffst, darfst du weiterräuchern» - das war mein Deal. Vier Jahre lang schaffte ich das, ich weiss nicht, wie ich überhaupt 42 Kilometer am Stück laufen konnte.

Im Januar 2003 brach ich zusammen. Offiziell hätte ich Ferien gehabt, ich musste aber mit einem Kollegen unbedingt noch ein Projekt abschliessen. Am Montagabend um 18 Uhr kollabierte mein Kreislauf. Als ich auf dem Heimweg eine Treppe emporstieg, spielte ich mit dem Gedanken, mich auf den linken Arm fallen zu lassen - das hätte mir eine einwöchige Auszeit beschert. Aus Angst, ich könnte mir mehr als nur den Arm brechen, liess ich es bleiben. Am Dienstag kollabierte ich erneut bei der Arbeit; als mich der Arzt in eine Rehabilitationsklinik einwies, empfand ich das als grosse Erlösung nach einem 20-jährigen verbissenen Kampf.

Ich hatte in 20 Berufsjahren 15 000 Überstunden angehäuft, Sonntags- und Ferienarbeit nicht eingerechnet, das entspricht einer Arbeitsleistung von acht Jahren. Die Daueranspannung hatte Spuren hinterlassen: Mein Vagusnerv war abgestorben, das heisst, ich kann mich nie mehr ohne Medikamente entspannen. Die Nebenniere und das linke Auge versagten mir ebenfalls den Dienst. Es wurde rasch klar, dass ich nicht mehr in die Arbeitswelt zurückkehren konnte.

So sass ich mit 54 Jahren zu Hause und hatte panische Angst, der Postbote bringe die Kündigung. Als ich ins Büro anrief und fragte, ob man mir kündigen werde, antwortete der Personalleiter ausweichend und sagte schliesslich: «Wahrscheinlich nicht.» Diese vage Auskunft steigerte meine Existenzangst noch. Ich stellte mich in diesen Tagen zweimal ganz vorne in den Bug des Fährschiffs mit der festen Absicht, ins Wasser zu springen und mich von der Motorschraube zerhacken zu lassen. In letzter Sekunde hielt mich etwas zurück.

Seit letztem Jahr erhalte ich nun eine IV-Rente. Zu Beginn wich ich im Quartier den Leuten aus, die zur Arbeit fuhren. Als mir meine über 80-jährige Nachbarin sagte, ich hätte eine schöne Arbeitslosenbräune, war ich drei Tage lang wie betäubt. Heute kann ich zu meiner Situation stehen. Ich bin grenzenlos dankbar, dass meine Frau mich nicht verlassen hat und meine Töchter mich besuchen. Allzu gesellig bin ich aber nicht, ich muss mich immer wieder zurückziehen, die Einsamkeit ist wohl mein treuester Begleiter. Langweilig ist mir nicht, ich lese viel, über Elektrizität, Magnetresonanz, Philosophie, den Wassermarkt, die Nanowelt - wenn ich all die Artikel und Bücher hier sehe, merke ich, dass ich schon wieder voll auf dem Leistungstrip bin. Was ich mir wünschen würde: zwei Wochen ans schottische Meer fahren, einfach nur dort sitzen und die Weite auf mich wirken lassen. Aber ich traue mich nicht, diesen Wunsch zu äussern. Es ist verrückt: Ich ging mehrmals für andere

durch die Hölle, aber ich habe mein Leben lang nie etwas für mich eingefordert - ausser dreimal weniger Lohn, vergeblich.

Meine gesundheitliche Verfassung ist heute relativ stabil dank den Antidepressiva; ab und zu tauchen neue Beschwerden auf, seit fünf Wochen ist ein Drittel des rechten Lungenflügels gelähmt; Angst macht mir das nicht, ich fürchte mich auch nicht vor dem Sterben. Ich bin einfach gezwungen, langsam durchs Leben zu gehen - und eigentlich ist das ganz schön. Gerade letzte Woche sagte ich zu meiner Frau: «Es ist wunderbar, mit dir im Garten zu arbeiten.»

Meine ehemaligen Arbeitskollegen funktionieren derweil noch immer. Ich bin bei weitem nicht der Einzige, der ausbrannte. Nachdem ich in die Klinik eingewiesen worden war, meldeten sich über ein Dutzend Kaderkollegen, die mit mir Kaffee trinken wollten. Sie erzählten von Ängsten, Durchfall, chronischen Kopfschmerzen, Schlaflosigkeit - viele funktionierten nur noch mit Medikamenten. Ein Kollege hat sich vor zwei Jahren eine Kugel in den Kopf geschossen, weil er nicht mehr aus der Depression herauskam.»

Aufgezeichnet von Mathias Morgenthaler

ZUR SACHE:

Opfer der hohen Ansprüche

Beate Schulze ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich.

«bund»: Frau Schulze, ist Burnout bloss ein Modebegriff oder eine grassierende Krankheit?

BEATE SCHULZE: Das Gefühl des Ausgebranntseins ist in der heutigen Arbeitswelt weit verbreitet, Burnout ist eine ernst zu nehmende Erkrankung, auch wenn sie noch nicht im Diagnoseverzeichnis der WHO aufgeführt ist. Gleichzeitig wird Burnout in den Medien oft stilisiert, es werden Heldengeschichten geschrieben, die mit einem Burnout enden. Da wird die Krankheit dann beinahe zum Leistungsausweis. Selbstaubeuterischer Einsatz am Arbeitsplatz wird somit noch aufgewertet. Dies ist wenig hilfreich.

Nimmt die Zahl der Burnout-Erkrankungen zu?

Es gibt keine verlässliche Antwort auf diese Frage. Klar ist: 1992 sind 25 Prozent der IV-Renten aufgrund psychiatrischer Diagnosen ausgesprochen worden, 2004 waren es schon 40 Prozent. Klar ist auch: In vielen Berufen steigen die Anforderungen, die Arbeitsplatzsicherheit sinkt, die Strukturen verändern sich sehr rasch. Zudem werden die Entscheidungskompetenzen zentralisiert. Wenn jemand viel Verantwortung trägt, aber wenig Entscheidungsspielraum hat, ist das sehr belastend.

Viele sind der Belastung gewachsen, einige werden krank. Warum?

Oft werden Leistungsträger Opfer ihrer eigenen hohen Ansprüche. Sie laufen Gefahr, die eigenen Grenzen nicht zu spüren, jede Herausforderung anzunehmen und Warnsignale zu ignorieren. Irgendwann brechen sie zusammen und alle fragen sich: «Was war bloss los?»

An welche Warnsignale denken Sie?

Schlafstörungen, Mühe mit Abschalten, Erschöpfungsgefühle, aber auch, dass man oft mit Widerwillen zur Arbeit geht und ständig Überstunden machen muss. Überstunden zeigen, dass Betroffene oft kontraproduktive Bewältigungsstrategien wählen. So geraten sie in eine Abwärtsspirale.

Arbeitgeber erwarten oft solches Engagement . . .

Ja, Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit und Wochenendarbeit sind leider verbreitet; das ist Raubbau an der Gesundheit des Mitarbeiters und am Unternehmen. Dadurch steigen die Fehlzeiten, sinkt die Produktivität, mehren sich die Fehler.

Wie sähe wirkungsvolle Prävention aus?

Zentral ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Erholung. Wir sollten unseren Lebensentwurf nicht komplett auf die Arbeit abstützen. Wir erwarten zu viel von der Arbeit: Geld, Karriere, Anerkennung, sozialen Status, Selbstverwirklichung, soziale Integration - das ist nicht alles in der Arbeit zu holen. Weiter ist wichtig, dass Vorgesetzte ein Klima schaffen, das Mitarbeitern erlaubt, offen über Belastungen zu sprechen. Eine neue Studie zeigt: Probleme mit dem Vorgesetzten sind der Stressfaktor Nummer 1.

Interview: Mathias Morgenthaler